

Spontaner Einsatz in der Chefetage wirkt

Interims-CEO haben gute Chancen, sich im Amt zu etablieren. Doch es gibt Sonderfälle, in denen externe Kandidaten die besseren Karten besitzen.

Claudia Carl

Wer auf einem vakanten CEO-Posten kurzfristig einspringt und dabei hilft, die Situation zu überbrücken, ist gut positioniert, sich den Chefsessel definitiv zu sichern. Doch es gibt Spezialfälle, in denen Personalberater einem externen Kandidaten den Vorzug geben. Vor allem dann, wenn ein Neuanfang herbeigeführt werden soll. Ob sich die neue Interimschefin der Bank Coop, Sandra Lienhart, dem Auswahlverfahren für die CEO-Position stellt, wollte sie «Finanz und Wirtschaft» nicht verraten (vgl. fuw.ch/ 130814-2). Nicht nur, weil sie das Unternehmen seit mehr als zehn Jahren kennt, stehen ihre Chancen gut. Es dürften zwar interne und externe Kandidaten geprüft werden, weil dies mittlerweile Standard ist. Aber: «Nur wenn ein externer Kandidat deutlich besser ist, erhält er den Vorzug», verrät der Executive-Search-Experte Björn Johansson. Zwar kämen die internen Bewerber erst zum Schluss eines Evaluierungsprozesses an die Reihe, erklärt Johansson weiter. Für sie sprächen jedoch die Erfahrung im Konzern, die gleiche Unternehmenskultur und das bestehende Netzwerk. Dies dürfte auch Daniel Salzmann, seit 1. Juli neuer CEO der Luzerner Kantonalbank und nach dem Rücktritt von Bernhard Kobler im Januar Interimschef, zugutegekommen sein. Der Banker wechselte 2004 von der Bank Coop zum Zentralschweizer Finanzinstitut, wo er als Mitglied der Geschäftsleitung das Privat- und Gewerbekundengeschäft verantwortete und stellvertretender CEO wurde.

Interne liegen vorn

Auch gemäss dem Schillingreport 2014, den die Personalberatung Guido Schilling erstellt, haben Interimschefs aus den eigenen Reihen gute Karten für die Nachfolgeregelung. Denn 72% der CEO waren bereits vorher im Unternehmen tätig, und fast drei Viertel der intern berufenen CEO kamen in die Geschäftsleitung, bevor sie zum CEO ernannt wurden. So etwa Swisscom-CEO Urs Schaeppi, der im November 2013 vom Verwaltungsrat des Telecomkonzerns definitiv zum Chef ernannt wurde. Er war nach dem überraschenden Tod seines Vorgängers Carsten Schloter im Juli eingesprungen. Schaeppi arbeitet seit 1998 für Swisscom, war unter anderem Leiter der Grosskundensparte und verantwortete zuletzt das Schweizer Geschäft, das im Vorjahr rund drei Viertel zum Umsatz des Telecomkonzerns beisteuerte. Präsident Hansueli Loosli hob denn auch die Kontinuität hervor, die mit dem Entscheid gewahrt werden sollte. Nach Einschätzung von Headhunter Björn Johansson hat der Swisscom-Verwaltungsrat in der damaligen Situation «richtig gehandelt», wie er erklärt. «Ein Telecommanager aus dem Ausland hätte viel Zeit gebraucht, um sich in die hiesigen Marktverhältnisse einzuleben.» Pikant: Sowohl die Wettbewerber Sunrise und Orange als auch der Kabelnetzbetreiber Cablecom haben Chefs aus dem Ausland. Ein Punkt, den manche Interimschefs unterschätzen, ist die Tatsache, dass sie vom ersten Tag an ihrer Arbeit gemessen werden. Es ist eine Art Probezeit, die ein Kandidat für sich nutzen kann. Doch manchem Manager gelingt das nicht, andere streben gar kein dauerhaftes Amt an. Jürg Fedier, Interims-CEO von OC Oerlikon während des Jahres 2013, ist heute wieder Finanzchef des Industriekonzerns. CEO wurde ABB-Manager Brice Koch. Und der ehemalige Chef ad interim der Bank Valiant, Martin Gafner, leitet heute wieder den Bereich Kunden und Märkte. Die CEO-Position nahm Markus Gyax ein, der von der Banque Cantonale Vaudoise zu Valiant wechselte. Im Fall des in der Schweiz kotierten österreichischen Chipherstellers AMS wurde Kirk Laney nach dem vorzeitigen Abgang des langjährigen Chefs John Heugle im Vorjahr Interims-CEO mit Vertrag bis 2016. Zuvor leitete er eine Sparte des Unternehmens. Das Konstrukt erklärte Laney, der aus privaten Gründen nicht kandidieren will, damit, dass ein langfristig verfügbarer CEO gesucht sei.

Neuanfang angestrebt

Auch wenn der am besten geeignete Kandidat das Rennen machen sollte – in bestimmten Situationen ist es sinnvoll, gezielt extern zu suchen. «In einer Konsolidierungs- oder Restrukturierungsphase ist es nicht auszuschliessen, dass ein CEO ad interim das Rennen macht», sagt Philippe Hertig, Partner bei der Personalberatung Egon Zehnder. «Wahrscheinlicher ist aber eine Neubesetzung von aussen. Denn der Interimschef wird meistens für bisherige Fehlentwicklungen mitverantwortlich gemacht», führt er aus. Zudem kann ein CEO, der von aussen kommt, alte Zöpfe besser abschneiden. Etwa eine hohe Kostenbasis. Für den Reisekonzern Kuoni, der sich in einem schwierigen Umfeld bewegt, leitet jedoch der frühere Interims-Chef Peter Meier als CEO die Geschicke. «Es wurde anscheinend sehr lange extern gesucht, aber zu den gebotenen Konditionen fand sich offenbar niemand», sagt CEO-Experte Björn Johansson zu diesem Fall. Bei dem kriselnden Modekonzern Charles Vögele wurde CFO Markus Voegeli erst Interimschef, dann CEO. Finanzchef blieb er. «Sowohl das Unternehmen wie auch die Branche stehen vor grossen Herausforderungen», meint Johansson. Auch wenn es Profianierer im Chefsessel gibt – die Position dürfte für Externe schlicht nicht attraktiv genug gewesen sein.